

***PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN JOB DEMAND  
TERHADAP JOB BURNOUT DALAM KONTEKS  
SUPERVISORY SUPPORT***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



Oleh :

**FRENKY MANGASA TAMPUBOLON  
20402400639**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**Lembar Pengesahan Thesis**

***PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN JOB DEMAND  
TERHADAP JOB BURNOUT DALAM KONTEKS  
SUPERVISORY SUPPORT***

Disusun Oleh :  
**FRENKY MANGASA TAMPUBOLON**  
**20402400639**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Tesis  
Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 01 Desember 2025  
Pembimbing,

Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi  
NIK. 210492030

**Lembar Pengujian**  
***PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN JOB DEMAND***  
**TERHADAP *JOB BURNOUT* DALAM KONTEKS**  
***SUPERVISORY SUPPORT***

**Disusun oleh:**  
**FRENKY MANGASA TAMPUBOLON**  
**20402400639**

Telah dipertahankan di depan penguji pada  
01 Desember 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing

  
Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi  
NIK. 210492030

Penguji I

  
Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si  
NIK. 210493032

Penguji II

  
Prof Dr. Mulyana, S.E., M.Si  
NIK.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal 01 Desember 2025.

  
Ketua Program Pascasarjana  
  
Prof. Dr. Ibu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Frenky Mangasa Tampubolon  
NIM : 20402400639  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Psychological Capital and Job Demand* terhadap *Job Burntout* dalam Konteks *Supervisory Support*”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, November 2025

Pembimbing

Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi  
NIK. 210492030

Saya yang menyatakan,

Frenky Mangasa Tampubolon NIM  
20402400639

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Frenky Mangasa Tampubolon  
NIM : 20402400639  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: *Psychological Capital dan Job Demand terhadap Job Burntout dalam Konteks Supervisory Support* ; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, September 2025  
Yang menyatakan

Frenky Mangasa Tampubolon  
NIM 20402400639

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh Psychological Capital dan Job Demand terhadap Job Burnout dalam konteks dukungan supervisi. Jenis penelitian yang digunakan adalah Explanatory Research, yang berfokus pada penjelasan hubungan antar variabel. Variabel yang diteliti meliputi Job Burnout, Job Demand, Psychological Capital, dan Supervisory Support. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sementara data sekunder diperoleh dari literatur yang relevan, laporan instansi terkait, serta dokumen-dokumen yang ada.

Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi studi pustaka, observasi, dan penyebaran kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode Purposive Sampling, yang memilih responden berdasarkan karakteristik tertentu, yaitu memiliki masa kerja minimal 5 tahun dan berusia minimal 25 tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 130 responden yang mewakili seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Analisis data dilakukan menggunakan model persamaan struktural dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Capital* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Job Burnout* dan *job demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Burnout*. Selain itu, dukungan supervisi tidak memoderasi pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Burnout*, yang menunjukkan bahwa meskipun dukungan supervisi penting, faktor internal seperti *Psychological Capital* lebih berperan dalam mengurangi *burnout*. Dukungan supervisi yang baik dapat memperlemah pengaruh *Job Demands* terhadap *Job Burnout*, dengan dukungan yang konstruktif dan kreatif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat.

**Kata Kunci :** *Psychological Capital; Job Demands; Job Burnout; Dukungan supervisi*

## ABSTRACT

*This study aims to empirically analyze the influence of Psychological Capital and Job Demand on Job Burnout in the context of supervisory support. The research type used is Explanatory Research, which focuses on explaining the relationships between variables. The variables examined in this study include Job Burnout, Job Demand, Psychological Capital, and Supervisory Support. The data used in this study consists of primary and secondary data. Primary data was obtained through the distribution of questionnaires to respondents, while secondary data was obtained from relevant literature, related reports, and available documents.*

*The data collection methods used include literature studies, observations, and questionnaire distribution. The sampling technique employed is non-probability sampling with a Purposive Sampling method, which selects respondents based on specific characteristics, namely having at least 5 years of work experience and being at least 25 years old. The sample size in this study is 130 respondents representing the entire human resources in the Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach.*

*The results of the study indicate that Psychological Capital has a significant negative effect on Job Burnout, while Job Demand has a significant positive effect on Job Burnout. Furthermore, supervisory support does not moderate the effect of Psychological Capital on Job Burnout, suggesting that while supervisory support is important, internal factors such as Psychological Capital play a more significant role in reducing burnout. Good supervisory support can weaken the impact of Job Demands on Job Burnout, with constructive and creative support playing a key role in creating a healthier work environment.*

**Keywords:** Psychological Capital; Job Demand; Job Burnout; Supervisory Support



## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul *“Psychological Capital dan Job Demand terhadap Job Burntout dalam Konteks Supervisory Support”*.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si dan Dr. H. Moch Zulfa, MM selaku Dosen Pengujian yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

- 
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
  7. Suami tercinta Bob Surya dan anak-anak tersayang : kimi, icha dan jira yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
  8. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dan semua pihak di KPP Pratama Semarang Timur yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
  9. Rekan-rekan Kelas 79G MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
  10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

جامعة سلطان عبد العزiz الإسلامية

Semarang, September 2025

Penulis

Frenky Mangasa Tampubolon

NIM 20402400639

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Latar Belakang .....	1
1.2.    Rumusan Masalah .....	9
1.3.    Tujuan Penelitian .....	10
1.4.    Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1.    Job Burntout .....	12
2.2.    Job Demand .....	14
2.3.    Psychological Capital .....	15
2.4.    Supervisory Support.....	16
2.5.    Hubungan Antar Variabel .....	18
2.6.    Model Empirik Penelitian.....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1.    Jenis Penelitian.....	23
3.2.    Sumber data Penelitian .....	23
3.3.    Metode Pengumpulan Data.....	23
3.4.    Populasi dan Sampel .....	25
3.5.    Variabel dan Indikator .....	27
3.6.    Teknik Analisis Data .....	28
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>

4.1. Deskripsi Responden .....	32
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	36
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	39
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	47
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	49
4.6. Pembahasan .....	54
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>63</b>
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian .....	63
5.2. Implikasi Teoritis .....	64
5.3. Implikasi Praktis .....	65
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	67
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	68
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>70</b>
<b>Kuesioner Penelitian.....</b>	<b>75</b>
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	79
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	79
Lampiran 4. Full Model PLS .....	81
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	82
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	84
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....	85



## 1.1. Latar Belakang

Organisasi perlu memastikan kondisi sumber daya manusia yang optimal untuk mencapai kinerja yang lebih baik, terutama dalam hal penyesuaian terhadap perkembangan teknologi, globalisasi, dan orientasi, yang sejalan dengan kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang dan beragam. Bagi

organisasi public, tuntutan untuk menyediakan pelayanan yang lebih cepat, lebih terjangkau, lebih mudah diakses, dan lebih berkualitas terus meningkat. Tentunya ini menimbulkan tekanan baru bagi SDM yang ada di organisasi tersebut.

Beberapa faktor yang menyebabkan tekanan kerja tinggi di KPPBC antara lain adalah adanya perbedaan standar operasional prosedur (SOP) dan deskripsi administrasi antara KPPBC dan pihak konsumen, sehingga sering terjadi ketidaksesuaian pada produk administrasi dan prosedur kerja. Selain itu, kurangnya kerjasama dari konsumen dalam menjalankan proses administrasi menambah beban kerja dan memperlambat penyelesaian tugas. Tenggat waktu yang ketat untuk menyelesaikan produk juga menjadi salah satu sumber tekanan bagi karyawan. Selain itu, perubahan regulasi terkait kepabeanan dan cukai menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dengan kebijakan baru, yang sering kali membutuhkan penyesuaian prosedur dan pengembangan kapasitas SDM dalam waktu singkat.

Di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC), deskripsi kerja mencakup beberapa peran utama yang berfokus pada pengawasan, pelayanan, dan penegakan aturan di bidang kepabeanan dan cukai. Peran-peran ini meliputi pengawasan ketat terhadap lalu lintas barang di wilayah pabean, pelayanan administrasi ekspor-impor yang cepat dan akurat, penanganan cukai pada produk tertentu seperti rokok dan minuman beralkohol, serta pengawasan terhadap barang-barang yang dibatasi atau dilarang peredarnya. Selain itu, KPPBC bertanggung jawab dalam penegakan hukum untuk mencegah

pelanggaran seperti penyelundupan dan penghindaran cukai, serta memberikan edukasi kepada pengguna jasa terkait aturan kepabeanan.

Di tengah tuntutan tugas ini, SDM KPPBC menghadapi tantangan yang cukup tinggi, terutama karena perbedaan prosedur dengan pengguna jasa, deadline yang ketat, dan kebutuhan penyesuaian terhadap perubahan regulasi yang dinamis. Tanggung jawab yang beragam ini memerlukan kompetensi tinggi dan adaptabilitas yang kuat dari SDM KPPBC untuk memastikan kepatuhan dan keamanan di bidang kepabeanan dan cukai, sejalan dengan meningkatnya kompleksitas perdagangan global.

Bea Cukai memiliki peran utama dalam bidang kepabeanan dan cukai, khususnya dalam mengawasi lalu lintas barang impor dan ekspor serta memungut bea masuk, bea keluar, dan cukai atas barang-barang tersebut. Selain itu, Bea Cukai juga bertugas melindungi pasar dalam negeri dari barang asing yang berpotensi membahayakan, memberikan fasilitas kepabeanan dan cukai seperti relaksasi fiskal dan kemudahan layanan, serta melaksanakan penegakan hukum dan pelayanan kepabeanan. Dalam menjalankan fungsinya, Bea Cukai berupaya mengoptimalkan penerimaan negara.

Bea Cukai umumnya beroperasi di berbagai pintu masuk negara, seperti bandara dan pelabuhan, guna memastikan pengawasan yang efektif terhadap arus barang. Peran yang diemban mencakup industrial assistance untuk mendukung industri dalam negeri, trade facilitator dalam mempermudah perdagangan, *community protector* dalam menjaga keamanan masyarakat dari barang ilegal, serta revenue collector untuk meningkatkan penerimaan negara

dari sektor kepabeanan dan cukai. Di Semarang, luasnya area industri, bandara, dan pelabuhan yang berada dalam pengawasan Bea Cukai menuntut pengawasan yang ketat terhadap lalu lintas barang impor dan ekspor. Namun, jumlah sumber daya manusia yang tersedia untuk menangani tugas ini masih terbatas, sehingga terjadi ketimpangan antara luasnya wilayah pengawasan dan jumlah petugas yang bertanggung jawab. Kondisi ini menyebabkan beban kerja yang semakin tinggi bagi petugas Bea Cukai, yang harus memastikan kelancaran arus barang sekaligus menjalankan tugas pengawasan, penegakan hukum, serta optimalisasi penerimaan negara secara efektif. Tuntutan ini tak jarang menjadi ancaman bagi perusahaan karena banyak SDM yang akhirnya merasakan *emotional exhaustion* (kelelahan emosional dalam bekerja) dan akhirnya muncul stress kerja (K. Y. Chen et al., 2019).

Dengan dimulainya program reformasi birokrasi berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, penerapan manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan pun dimulai. Pengelolaan kinerja dengan pendekatan BSC ini didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Sistem manajemen kinerja di Kemenkeu diterapkan secara bertingkat, dimulai dari level Kementerian Keuangan secara keseluruhan (*Kemenkeu-Wide*), kemudian diturunkan ke berbagai jenjang, mulai dari Eselon I hingga Eselon V (*Kemenkeu-One* sampai *Kemenkeu-Five*). Pengukuran kinerja dalam BSC

dilakukan melalui penilaian capaian indikator kinerja utama yang telah ditetapkan guna mencapai sasaran strategis organisasi. Sasaran ini kemudian dipetakan dalam *Peta Strategi*, yang menggambarkan hubungan sebab akibat dalam pencapaian visi organisasi.

Pada tahun 2023, *Peta Strategi* KPPBC TMP Tanjung Emas mencakup 12 Sasaran Strategis dengan 19 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan. Berdasarkan evaluasi kinerja tahun tersebut, KPPBC TMP Tanjung Emas memperoleh predikat *istimewa* dengan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 112,19%. Nilai ini diperoleh dari empat perspektif utama: *Stakeholder Perspective* (30%), *Customers Perspective* (20%), *Internal Process Perspective* (25%), dan *Learning and Growth Perspective* (25%). Secara keseluruhan, seluruh IKU berhasil dicapai dengan hasil yang sangat baik.

Tabael 1.1 Capaian IKU tahun 2023 dan 2024

No	IKU	Target	Realisasi		Keterangan
			2023	2024	
1	Persentase realisasi penerimaan keabweaan dan cukai	100%	93,72%	93%	Tidak tercapai

Berdasarkan data capaian IKU, indikator "Persentase realisasi penerimaan keabweaan dan cukai" menunjukkan bahwa target tahun 2023 sebesar 100% tidak tercapai, dengan realisasi hanya 93,72%. Tren ini diperkirakan berlanjut pada

tahun 2024 dengan target yang diturunkan menjadi 93%, mencerminkan adanya tantangan berkelanjutan dalam pencapaian penerimaan kepabeanan dan cukai. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap ketidaktercapaian target ini antara lain perlambatan ekonomi global yang mempengaruhi aktivitas ekspor-impor, fluktuasi nilai tukar rupiah, serta perubahan kebijakan seperti insentif fiskal dan penyesuaian tarif cukai. Selain itu, tingkat kepatuhan wajib pajak dan meningkatnya modus penghindaran bea masuk juga dapat berkontribusi pada realisasi yang lebih rendah dari target yang ditetapkan.

Oleh para ahli perilaku organisasi, stres kerja telah diidentifikasi sebagai penyebab berbagai masalah fisik, mental, dan penurunan output organisasi (Ravalier et al., 2020). Stres kerja dianggap tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga meningkatkan biaya bagi organisasi dan industry (Hutagalung et al., 2020). Stres menjadi masalah bagi karyawan dan organisasi ketika berujung pada timbulnya *burnout* atau kejemuhan kerja (Soelton et al., 2020).

**Burnout**, atau kejemuhan kerja merupakan kelelahan psikologis dan fisik pada karyawan, disebabkan oleh lingkungan kerja yang tidak mendukung atau tidak sesuai dengan kebutuhan serta harapan mereka (Leiter et al., 2015a). SDM yang mengalami burnout dapat mengalami gangguan kesehatan fisik dan mental, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pekerjaan mereka (Alessandri et al., 2018). *Burnout* digambarkan sebagai kondisi kelelahan emosional dan mental yang disebabkan oleh stres di tempat kerja yang dapat timbul akibat kurangnya dukungan dari organisasi, beban kerja serta komunikasi dan dukungan rekan

kerja yang buruk sehingga menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif (Day et al., 2017).

Tuntutan pekerjaan dapat didefinisikan sebagai "aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dalam pekerjaan yang memerlukan usaha atau keterampilan fisik dan/atau psikologis (kognitif dan emosional) secara terus-menerus (Ahmad et al., 2021a; Bakker & Demerouti, 2007a; Karasek et al., 2001a). Para peneliti mengakui bahwa stres muncul sebagai akibat dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia (A. Adil & Kamal, 2020a; Bakker et al., 2004; Panari et al., 2010; Sokal et al., 2020).

Ketika tuntutan pekerjaan seimbang dengan sumber daya yang ada, maka sumber daya tersebut dapat memenuhi tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, jika ada ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, hal ini dapat menyebabkan stres kerja, yang akhirnya berujung pada kelelahan dan attrisi (Bakker & de Vries, 2021a).

Ketika SDM kehabisan tenaga karena tuntutan pekerjaan yang sangat tinggi, mereka tidak lagi tertarik untuk memberikan kontribusi positif (Xian et al., 2020). Tuntutan pekerjaan yang dihadapi melebihi kekuatan diri mereka sehingga menimbulkan kelelahan (Bakker, 2011). *Burnout* umumnya dikonseptualisasikan sebagai sindrom stres kronis, termasuk perasaan kelelahan kronis, sikap negatif terhadap pekerjaan (sinisme), dan penurunan kemanjuran profesional (Leiter et al., 2015b). Sehingga dapat dipahami bahwa kelelahan akut yang terjadi setelah seharian bekerja keras dengan kesempatan beristirahat sebagai periode pemulihan yang relatif singkat, hingga bentuk kelelahan yang

parah dan terus-menerus serta didukung dengan adanya masalah lain yang menyertainya, seperti jarak mental dari pekerjaan, masalah kognitif, dan gangguan suasana hati yang terjadi setelah lama terpapar tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Penelitian terbaru mengenai *job demand* menunjukkan tentang peran modal psikologis dalam upaya untuk mengurangi kelelahan perawat dalam menghadapi tingginya pasien (Kim & Kweon, 2020). Modal psikologis dapat dilihat sebagai sumber daya manusia yang penting (Huang et al., 2021a). Modal psikologis adalah keadaan psikologis positif yang memanfaatkan kekuatan psikologis individu untuk mencapai tujuan dan mendorong kinerja (Huang et al., 2021b). Konstituen dari modal psikologis adalah potensi pengembangan diri dengan efikasi diri, optimisme, harapan dan ketahanan (Witasari & Gustomo, 2020). Modal psikologis juga telah ditemukan terkait dengan stres kerja (J. Chen, 2020), kelelahan dan niat untuk mengundurkan diri di antara perawat (Vîrga et al., 2020). Optimisme, harapan, dan efikasi diri memiliki kekuatan untuk membangkitkan resiliensi diri dalam menghadapi tuntutan tugas yang tinggi (Grover et al., 2019).

Beberapa penelitian terbaru telah melakukan penelitian tentang hubungan antara modal psikologis dan kelelahan kerja (J. Chen, 2020; Kim & Kweon, 2020; Luthans et al., 2004; Vîrga et al., 2020). Namun secara umum literatur mengenai hubungan antara modal psikologis dan burnout masih relatif kecil, penelitian penelitian tersebut hanya menganalisis pengaruh parsial dari

hubungan antara modal psikologis dan variabel seperti stres kerja dan *burntout* (Kim & Kweon, 2020).

Tingkat stres terlihat dari seringnya pegawai merasa pusing dan lelah (Rigó et al., 2021). Hal ini dapat dikarenakan banyaknya tuntutan tugas yang harus diselesaikan sehingga waktu istirahat semakin minim karena beban kerja yang terlalu tinggi. Beratnya tuntutan tugas karyawan dalam memperdayakan kemampuan fungsi fisiknya untuk menyelesaikan tingginya beban kerja, tekanan kerja dan kecepatan pekerjaan (Bakker & de Vries, 2021b).

Penelitian peran *job demand* dalam memperparah kelelahan kerja (*burntout*) masih menyisakan kontroversi. hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa *job demand* mempengaruhi tingkat keparahan *burntout* perawat laki-laki, interaksi antara *job demand* dan *burntout* ditemukan positif signifikan secara statistik (Xian, et.al, 2020). Hasil ini bertentangan dengan hasil Chen& Chen (2018) yang menyatakan bahwa *job demand* memiliki konsekuensi negatif pada *burnout*.

Berdasarkan kontroversi hasil penelitian tersebut maka penelitian ini mengajukan variabel *Supervisory support* sebagai variabel moderasi. *Supervisory support* adalah dukungan dari atasan kepada SDM dalam suatu organisasi untuk memotivasi, menyemangati dan memberikan pendampingan pekerjaan (Weigl et al., 2016). Karyawan yang mendapat perhatian dan motivasi dari atasan akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada SDM yang tidak terlalu diperhatikan oleh atasannya (Beks & Doucet, 2020).

Supervisi memasukkan unsur-unsur pelatihan dan pengobatan, dan fokus penyelidikan terkait pengetahuan dan keterampilan SDM dalam melakukan perkerjaan dengan tujuan memberikan hasil yang lebih baik bagi klien (Hiebler-Ragger et al., 2021). Dukungan sosial dapat meningkatkan keadaan psikologis positif individu, seperti pengaruh positif dan wellbeing (Li et al., 2018). Dukungan sosial bertindak sebagai penyangga terhadap stres (Rueger et al., 2016).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *job demand* terhadap *burnout* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “ *pshycological capital* dan *job demand* terhadap *job burnout* dalam konteks dukungan supervisi”. Kemudian pertanyaan penelitian (*reseach question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh modal psikologis terhadap *Job Burnout*?
2. Bagaimana pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap *Job Burntout*?
3. Bagaimana pengaruh modal psikologis terhadap *Job Burnout* dalam konteks dukungan supervisi ?
4. Bagaimana pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap *Job Burnout* dalam konteks dukungan supervisi?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *psychological capital* dan *job demand* terhadap *job burnout* dalam konteks dukungan supervisi. Tujuan tersebut terbagi menjadi beberapa tujuan khusus sebagai mana berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh modal psikologis terhadap *Job Burnout*.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap *Job Burnout*.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh moderasi dukungan supervisi dalam pengaruh modal psikologis terhadap *Job Burnout*
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh moderasi dukungan supervisi dalam pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap *Job Burnout*

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Akademis: diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan menurunkan *Job burnout*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.
2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat melemahkan kejemuhan kerja dengan peran modal psikologis dan dukungan supervisi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Job Burntout**

*Job Burnout* merupakan konsep kelelahan kerja telah digunakan untuk menjelaskan karyawan yang mengalami stres kerja yang kronis dan kumulatif di tempat kerja (Bakker & Demerouti, 2007b). Kelelahan kerja atau *Job Burnout* adalah salah satu jenis stres dalam dan dapat menjadi hambatan besar bagi kesejahteraan SDM dan organisasi (Leiter et al., 2015b). *Job burnout* (kelelahan kerja) didefinisikan sebagai respon lama dari stres yang dialami di tempat kerja (Bakke et al., 2004). *Burnout* digambarkan sebagai kelelahan fisik, mental, dan emosional yang terjadi karena stres yang diderita dalam jangka waktu yang lama, di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi (Christina & Leiter, 2006).

Dari pengertian tentang *burnout* oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *burnout* adalah sebuah keadaan kelelahan kerja yang dialami pegawai yang ditandai dengan kelelahan fisik, mental, dan emosional, serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri yang mengakibatkan individu merasa terpisah dari lingkungannya.

Baker dan Demerouti menyatakan bahwa burnout mempunyai lima dimensi utama (Karasek et al., 2001b) yaitu:

1. kelelahan fisik, ditandai dengan serangan sakit kepala, mual, susah tidur, kurangnya nafsu makan, dan individu merasakan adanya anggota badan yang sakit;

2. kelelahan emosional, ditandai dengan depresi, merasa terperangkap di dalam pekerjaannya, mudah marah, dan cepat tersinggung;
3. kelelahan mental, ditandai dengan bersikap sinis terhadap orang lain, bersikap negative, cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan, maupun organisasi;
4. rendahnya penghargaan terhadap diri, ditandai dengan individu tidak pernah merasa puas dengan hasil kerja sendiri, dan merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya maupun orang lain;
5. depersonalisasi, ditandai dengan menjauhnya individu dari lingkungan sosial, apatis, dan tidak peduli dengan lingkungan dan orang-orang di sekitarnya. Kelima dimensi inilah yang diperlakukan sebagai aspek-aspek untuk menyusun angket dalam mengungkap burnout.

Berdasarkan konsep *burnout* dari (Maslach & Schaufeli, 2018) dengan 4 (empat) dimensi yaitu *exhaustion*, *mental distance*, *cognitive impairment*, dan *emotional impairment*. Sedangkan (Leiter et al., 2015a) *Burnout syndrome* terdiri dari tiga dimensi yaitu *emotional exhaustion* (kelelahan emosi), *depersonalization* (depersonalisasi), dan *personal accomplishment* (capaian diri).

Dalam perspektif organisasi beban kerja berarti produktivitas, sedangkan dalam perspektif individu beban kerja berarti beban waktu dan tenaga (Bakker & de Vries, 2021b). Perusahaan diharuskan untuk melakukan efisiensi, namun hal tersebut berarti setiap pegawai yang ada dituntut untuk melakukan banyak hal dengan waktu dan biaya yang terbatas. Akibatnya setiap SDM mendapat beban yang sering kali melebihi kapasitas kemampuannya. Kondisi seperti ini menghabiskan banyak

energi yang akhirnya menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental (Bakker & de Vries, 2021c).

Sehingga disimpulkan bahwa *Burnout* merupakan bentuk kelelahan fisik, mental, dan emosional yang terjadi karena stres yang diderita dalam jangka waktu yang lama, di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi. Indicator yang digunakan adalah menurut (Leiter et al., 2015a) *emotional exhaustion* (kelelahan emosi), *depersonalization* (depersonalisasi), dan *personal accomplishment* (capaian diri).

## 2.2. *Job Demand*

*Job demand* atau *psychological demand* merupakan gambaran dari seberapa keras seseorang bekerja (*how hard you work*). *Job demands* menunjukkan persepsi seseorang terhadap beban kerja, tugas tak terduga, dan tugas yang berkorelasi dengan konflik personal. Penelitian terdahulu mendefinisikan *job demand* sebagai tingginya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu dan kecepatan yang telah ditentukan.

*Job demand* disebut Karasek dan Theorell sebagai *unidimensional construct*, yang artinya hanya memiliki satu dimensi, yaitu *Job demand* itu sendiri. Dimensi ini berkaitan dengan persepsi seseorang mengenai seberapa keras ia bekerja, di mana subdimensi yang digunakan adalah beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, dan *personal conflict* (Karasek & Theorell, 1990).

*Job demand* dipengaruhi oleh beban kerja, yaitu berat atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan seseorang, dan apakah pekerjaan yang dilakukan

berlebih, atau lebih banyak dari deskripsi kerja yang diberikan (Sarwar et al., 2021). *Job demand* terkait erat dengan adanya batas waktu yang diberikan kepada pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dan seberapa cepat seseorang harus menyelesaikan pekerjaannya (Bakker & de Vries, 2021d); berkaitan dengan konflik personal yang dialami pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya (M. S. Adil & Baig, 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job demands* adalah persepsi seseorang mengenai tuntutan pekerjaan yang menggambarkan seberapa keras ia harus bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah banyak secara tepat waktu. Indikator yang digunakan adalah beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, dan *personal conflict* (Karasek & Theorell, 1990).

### 2.3. *Psychological Capital*

Konsep *psychological capital* menggabungkan *human capital* dan *social capital* untuk memperoleh keuntungan kompetitif (F. Luthans et al., 2004). *Psychological capital* ini didefinisikan sebagai hal positif psikologis yang dimiliki oleh setiap individu yang berguna untuk dapat membantu individu tersebut untuk dapat berkembang (Kim & Kweon, 2020). Luthans menyatakan bahwa *Psychological capital* ditandai oleh: kepercayaan diri untuk menyelesaikan pekerjaan (*self-efficacy/confidence*); memiliki pengharapan positif tentang keberhasilan saat ini dan di masa yang akan datang (*optimism*); tekun dalam berharap untuk berhasil (*hope*); dan tabah dalam menghadapi berbagai permasalahan (*resiliency*) (F. Luthans et al., 2006).

Sehingga dapat disimpulkan *Psychological capital* adalah kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah *self-efficacy/confidence, optimism, hope* dan *resiliency* (F. Luthans et al., 2006).

#### **2.4. *Supervisory Support***

Supervisi merupakan istilah yang sering digunakan sebagai padanan kata pengawasan tetapi sifatnya lebih manusiawi, dalam kegiatan supervisi pelaksanaan bukan mencari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata – mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki (Beks & Doucet, 2020).

Pelaksanaan supervisi perlu memperhatikan beberapa hal diantaranya teknik supervisi, prinsip supervisi, kegiatan rutin supervisor yang diperlukan dalam proses supervisi serta model supervisi yang digunakan (Weaver, 2020). Teknik supervisi pada dasarnya identik dengan teknik penyelesaian, untuk melaksanakan supervisi ada dua hal teknik yang perlu diperhatikan 1) Supervisi Langsung : supervisor dapat terlibat secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk menjadi lebih optimal. 2) Supervisi Tidak Langsung supervisi ini dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan (Dounavi et al., 2019).

Prinsip-prinsip supervisi antara lain : 1) Ilmiah (scientific), berdasarkan data obyektif. 2) Demokratis, bantuan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan.3) Kerjasama, mengembangkan usaha bersama atau istilah dalam supervisi “*sharing of idea, sharing of experience*”, memberi support/mendorong, mentsimulasi karyawan sehingga mereka merasa tumbuh bersama. 4) Konstruktif dan kreatif, mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi seorang supervisor mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Robbins & Judge, 2007).

Dukungan supervisor berarti bahwa manajer memberikan dukungan emosional dan instrumental untuk pekerja pada keseimbangan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga (Achour et al., 2017). Dukungan manajemen dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap nilai yang disumbangkan organisasi dan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawannya sendiri (Aselage & Eisenberger, 2003). Dukungan sosial supervisor melibatkan empat aspek psikososial penting, yaitu, dukungan emosional (penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian dan mendengarkan), dukungan penilaian (penegasan, umpan balik, perbandingan sosial), dukungan informasi (saran, saran, arahan), informasi dan dukungan fisik (bantuan dalam bentuk barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan) (Achour et al., 2017).

Sehingga dapat disimpulkan Dukungan Supervisi merupakan dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja SDM yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini

adalah, demokratis, dan kerjasama, dan konstruktif dan kreatif (Robbins & Judge, 2007).

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh *Job Demands* terhadap *job burnout***

Tuntutan pekerjaan telah dianggap sebagai penyebab utama tekanan psikologis di kalangan pekerja seperti peningkatan beban kerja dan lingkungan kerja yang buruk (Ahmad et al., 2020); menguras energi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas mereka (Ahmad et al., 2021b) dan berkontribusi pada tingkat burnout yang tinggi (Xian et al., 2020). *Burnout* sering kali merupakan hasil dari tuntutan pekerjaan yang tinggi yaitu aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik, emosional, atau kognitif yang berkelanjutan (Bakker & de Vries, 2021d). Tuntutan Pekerjaan terkait dengan tuntutan kognitif dan emosional yang melibatkan upaya psikologis seperti fisik, aspek mental, sosial atau organisasi kerja (Bakker & Demerouti, 2007b). Tuntutan pekerjaan dapat menjadi masalah dalam situasi yang membutuhkan komitmen tinggi untuk mempertahankan tingkat kinerja yang diinginkan yang mengarah pada reaksi negatif termasuk kelelahan (Ahmad et al., 2020).

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa *job demand* mempengaruhi kesehatan psikologis dari karyawan (M. S. Adil & Baig, 2018). Tuntutan tugas selain dapat menyebabkan kelelahan secara fisik bagi karyawan, hal tersebut juga akan memicu timbulnya kelelahan secara psikologis (Bakker

& de Vries, 2021d). Hasil penelitian menyatakan bahwa *job demands* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job burnt out* (Xian et al., 2020).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H : Bila *Job Demands* sumber daya manusia tinggi, maka *job burnout* semakin tinggi

#### 2.5.2. Pengaruh *Supervisory Support* dalam pengaruh *Psychological Capital* terhadap *job burnout*

Dukungan sosial termasuk didalamnya dukungan supervise dapat memberikan solusi bagi individu yang menghadapi masalah stres, mengurangi pentingnya masalah yang dirasakan, atau memfasilitasi reaksi psikologis dan respons perilaku yang positif. Dengan kata lain, dukungan sosial dianggap sebagai sumber daya pelindung yang memungkinkan orang untuk mengatasi stres, kesusahan, dan depresi (Dounavi et al., 2019).

Dukungan yang diberikan mendorong individu melakukan kontak sosial yang positif dengan orang lain, yang berkontribusi pada keseimbangan emosional dan mengurangi kelelahan (Achour et al., 2017). Sejumlah penelitian dalam literatur tentang stres memiliki jelas mendokumentasikan bagaimana dukungan dari jaringan sosial dapat mencegah seseorang dari menjadi kewalahan oleh perasaan tidak berdaya dan kehilangan harga diri (Karatepe & Karadas, 2015).

Dengan dukungan pengawasan yang memoderasi *burnt out*, sehingga dapat dilemahkan karena dengan dukungan supervisor dorongan untuk

bertahan dalam menghadapi tuntutan tugas dan kelelahan kerja lebih tinggi (Achour et al., 2017; Jensen & Solheim, 2020).

Sehingga disimpulkan bahwa Ketika dukungan dari supervisor semakin baik, hal ini akan memperkuat modal psikologis karyawan dalam mengurangi risiko terjadinya kelelahan kerja. Hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Bila *Supervisory Support* semakin baik maka akan menguatkan modal psikologis dalam meredam *job burnout*

### 2.5.3. Pengaruh *Supervisory Support* dalam pengaruh *Job Demands* terhadap *job burnout*

Stres terjadi ketika tuntutan melebihi sumber daya, dan seiring waktu, hal ini dapat mengakibatkan kelelahan (Bakker & Demerouti, 2007b). *Burnout* terdiri dari tiga komponen yang disebut sebagai kelelahan emosional, penurunan pencapaian pribadi dan depersonalisasi (Leiter et al., 2015b). Kelelahan emosional memanifestasikan dirinya dengan kekurangan energi. Kurangnya energi terjadi karena sumber daya emosional individu yang tersedia dihabiskan sepenuhnya untuk pekerjaan yang disebabkan antara lain beban kerja yang tinggi, masalah perilaku rekan kerja dan atasan, kurangnya dukungan dari rekan kerja dan atasan, masalah dalam hubungan orang tua-guru dan kurangnya otonomi (Jensen & Solheim, 2020).

Pekerja yang mengalami kurangnya dukungan dari pemimpin mereka akan lebih berisiko mengalami *burnout*, sebaliknya pekerja yang didukung oleh pimpinan akan memiliki kekuatan untuk menjadi resilien terhadap

*burntout* (Achour et al., 2017). Dukungan pemimpin dapat meningkatkan predikabilitas, tujuan, dan harapan karyawan saat menangani situasi yang mengganggu dan mengancam di tempat kerja (Achour et al., 2017).

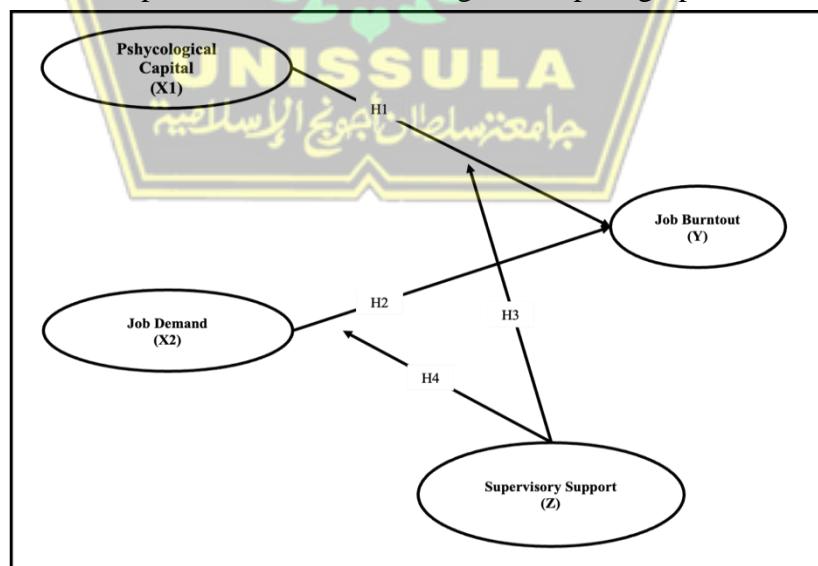
Sehingga dapat disimpulkan bahwa Ketika dukungan supervisi meningkat, dampak pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan kerja akan berkurang. Hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Bila *Supervisory Support* semakin baik maka akan melemahkan dampak *Psychological Capital* terhadap *job burnout*

H4 : Bila *Supervisory Support* semakin baik maka akan melemahkan dampak *Job Demands* terhadap *job burnout*

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telaah Pustaka yang telah dilakukan maka model empiris yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2024)

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel *job burnout, job demand, pshycological capital* dan *supervisory support*.

#### **3.2. Sumber data Penelitian**

##### **a. Data Primer**

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang dibagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *job burnout, job demand, pshycological capital* dan *supervisory support*.

##### **b. Data Sekunder**

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan lain lain.

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

##### **1. Studi Pustaka**

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variable penelitian yaitu variabel *job burnout, job demand, psychological capital* dan *supervisory support*.

## 2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di organisasi.

## 3. Penyebaran *Questionnaire*.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan *questionnaire*.

Metode penyebaran *questionnaire* ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1983).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut:

<i>STS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>SS</i>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh SDM di KPPBC ssebanyak 204 orang. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

#### **3.4.2. Sample**

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu. Untuk menarik sifat karakteristik populasi, suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu, diperlukan tata cara yang digunakan dalam memilih bagian sampel sehingga dapat diperoleh sampel penelitian yang representatif seperti karakteristik populasinya. Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Menurut (Hair et al., 2020) besarnya sampel bila terlalu besar

akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut (Hair et al., 2019) adalah: (Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali) Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah: Sampel maksimal =  $(13 + 4) \times 10 = 170$  responden. Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel maksimal dalam penelitian ini adalah 130 responden.

Sampel harus mencerminkan karakteristik populasi, sehingga meminimalkan kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Penggunaan desain pengambilan sampel yang tepat dapat mencapai tujuan penelitian (Hair et al., 2020).

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling* yaitu dengan metode *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang samplingnya dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu agar memperoleh satuan sampling yang memiliki karakteristik yang dikehendaki. Didalam pemilihan sampel adapun kriteria yang digunakan yaitu:

- a. Memiliki masa kerja minimal 5 tahun

- b. Berusia minimal 25 tahun.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Dukungan Supervisi dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja SDM yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal.	1. demokratis, 2. kerjasama, 3. konstruktif 4. kreatif	(Robbins and Judge 2007)
2.	<i>Job Burnout</i> merupakan bentuk kelelahan fisik, mental, dan emosional yang terjadi karena stres yang diderita dalam jangka waktu yang lama, di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi.	1. <i>emotional exhaustion</i> (kelelahan emosi), 2. <i>depersonalization</i> (depersonalisasi), 3. <i>personal accomplishment</i> (capaian diri).	(Leiter et al., 2015a)
3.	<i>Psychological capital</i> kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan.	1. <i>self-efficacy/confidence</i> , 2. <i>optimism</i> , 3. <i>hope</i>	(Luthans et al. 2006)
4.	<i>Job demands</i> adalah persepsi seseorang mengenai tuntutan pekerjaan yang menggambarkan seberapa keras ia harus bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah banyak secara tepat waktu.	1. beban kerja ( <i>workload</i> ), 2. tekanan dalam waktu, 3. <i>personal conflict</i>	(Karasek & Theorell, 1990).

### 3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

#### 3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifesnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran

dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE =$$

$$\frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

- c) *Composite Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya,

diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zero means* dan unitvarian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weightnya* didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\mathbf{i}$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

*Inner* model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel indogen yang di teliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  di tolak

Apabila nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$  adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

### 3.7 Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Responden**

Deskripsi responden merupakan informasi mengenai karakteristik individu atau kelompok yang berpartisipasi dalam suatu penelitian, survei, atau studi. Penelitian ini mengambil responden seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 170 pegawai. Proses penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner penelitian pada tanggal 3 - 12 April 2025. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 170 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja yang disajikan berikut ini:

##### **4.1.1. Jenis Kelamin**

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	94	55.3
Perempuan	76	44.7
Total	170	100.0

Sumber: Olahan data primer, 2025.

Sajian Tabel 4.1 menunjukkan bahwa terdapat 94 responden laki-laki atau sekitar 55,3%, dan 50 responden perempuan atau sebanyak 44,7%. Dari distribusi gender tersebut, terlihat bahwa jumlah responden laki-laki lebih dominan dibandingkan dengan responden perempuan.

#### 4.1.2. Status Kepegawaian

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut status kepegawaian sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Status	Frekuensi	Prosentase
ASN	152	89.4
Non ASN	18	10.6
Total	170	100.0

Sumber: Olahan data primer, 2025.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa terdapat 152 responden berstatus ASN (89,4%) dan 18 responden berstatus non ASN (10,6%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah berstatus ASN. Pegawai ASN cenderung memiliki rasa aman dalam pekerjaannya, yang mendorong mereka untuk fokus pada tugas dan tanggung jawab tanpa tekanan kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba.

#### 4.1.3. Usia

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
25 - 35 tahun	67	39.4
36 - 45 tahun	63	37.1
46 - 55 tahun	29	17.1
>55 tahun	11	6.5
Total	170	100.0

Sumber: Olahan data primer, 2025.

Temuan yang terdapat pada Tabel 4.3 mengindikasikan bahwa jumlah responden berusia 25-35 tahun mencapai 67 orang (39,4%), sedangkan responden berusia 36-45 tahun berjumlah 63 orang (37,1%). Untuk kelompok usia 46-55 tahun, terdapat 29 responden (17,1%), dan kelompok usia di atas 55 tahun terdiri dari 11 responden (6,5%). Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelompok usia yang paling banyak adalah 25-35 tahun. Variasi dalam rentang usia responden menunjukkan adanya perbedaan dalam tingkat pengalaman kerja. Majoritas responden berada dalam kategori usia produktif, yaitu antara 25 hingga 35 tahun, yang mencerminkan adanya kombinasi antara tenaga kerja muda dan pegawai yang lebih berpengalaman.

#### 4.1.4. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
Sarjana S1	141	82.9
Pascasarjana S2	27	15.9
Pascasarjana S3	2	1.2
Total	170	100.0

Sumber : Olahan data primer, 2025.

Tampilan data dalam Tabel 4.3 mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir pada tingkat sarjana S1, dengan jumlah 141 responden (82,9%), diikuti oleh responden yang berpendidikan S2 sebanyak 27 orang (15,9%), serta terdapat 2 responden (1,2%) yang berpendidikan S3. Keragaman tingkat pendidikan responden cukup signifikan, dengan mayoritas memiliki latar belakang

pendidikan minimal pada tingkat sarjana (S1). Beberapa responden juga menunjukkan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, yaitu S2 dan S3 yang menegaskan pentingnya kompetensi akademik dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi.

#### 4.1.5. Masa Kerja

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.5  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
5 - 10 tahun	91	53.5
11 - 20 tahun	49	28.8
21 - 30 tahun	21	12.4
> 30 tahun	9	5.3
Total	170	100.0

Sumber: Olahan data primer Primer, 2025.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas responden yang memiliki pengalaman kerja antara 5 hingga 10 tahun berjumlah 91 orang (53,5%). Sementara itu, responden dengan masa kerja 11 hingga 20 tahun mencapai 49 orang (28,8%), masa kerja 21 hingga 30 tahun sebanyak 21 orang (12,4%), dan responden yang telah bekerja lebih dari 30 tahun berjumlah 9 orang (5,3%). Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai memudahkan mereka dalam memahami berbagai permasalahan yang muncul di lapangan. Dengan bertambahnya masa kerja, pegawai juga mendapatkan lebih banyak kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka.

## 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Data hasil kuesioner dalam hal ini dideskripsikan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor =  $1,00 - 2,33$ , kategori sedang, skor =  $2,34 - 3,66$  dan kategori tinggi/baik, dengan skor  $3,67 - 5,00$ . Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

### 4.2.1. *Psychological capital*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Psychological capital dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6.  
Statistik Deskriptif Variabel Psychological capital

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Psychological capital</b>	<b>3.84</b>	
1. Self-efficacy/confidence,	3.75	0.81
2. Optimism,	3.92	0.72
3. Hope	3.85	0.77

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Psychological capital secara keseluruhan sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi ( $3,67 - 5,00$ ). Artinya, bahwa responden memiliki Psychological capital atau modal psikologis yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Psychological capital

didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Optimism (3,92) dan terendah indikator Hope (3,85).

#### 4.2.2. *Job demand*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Job demand dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.  
Statistik Deskriptif Variabel Job demand

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Job demand</b>	<b>2.41</b>	
1. beban kerja (workload),	2.52	0.99
2. tekanan dalam waktu,	2.38	1.03
3. personal conflict	2.33	1.04

Pada variabel Job demand secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 2,41 terletak pada kategori sedang (2,34 – 3,66). Artinya, bahwa responden merasa permintaan kerja (*Job demand*) dalam instansi tidak terlalu besar. Hasil deskripsi data pada variabel Job demand dengan nilai mean tertinggi adalah indikator beban kerja (workload) (2,52) dan terendah pada indikator personal conflict (2,33).

#### 4.2.3. *Dukungan supervisi*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Dukungan supervisi dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.8.  
Statistik Deskriptif Variabel Dukungan supervisi

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Dukungan supervisi</b>	<b>3.63</b>	
1. Demokratis,	3.59	0.98

2. Kerjasama,	3.68	1.12
3. Konstruktif	3.67	1.12
4. Kreatif	3.59	0.96

Pada variabel Dukungan supervisi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,63 terletak pada rentang kategori cukup/sedang (2,34 – 3,66). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa dukungan supervisi yang diterima selama ini termasuk cukup baik. Hasil deskripsi data pada Dukungan supervisi didapatkan dua indikator dengan nilai *mean* tertinggi (3,68), yaitu indikator Kerjasama. Sementara untuk indikator dengan skor terendah adalah indikator Demokratis dan Kreatif dengan skor 3,59.

#### 4.2.4. *Job burnout*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Job burnout dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.9.  
Statistik Deskriptif Variabel Job burnout

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Job burnout</b>	<b>2.34</b>	
1. <i>Emotional exhaustion</i> (kelelahan emosi),	2.40	1.08
2. <i>Depersonalization</i> (depersonalisasi),	2.22	0.98
3. <i>Personal accomplishment</i> (capaian diri).	2.39	1.06

Pada variabel Job burnout secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 2,34 terletak pada rentang kategori sedang (2,34 – 3,66). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Job burnout yang dikatakan cukup tinggi. Hasil deskripsi data pada

variabel Job burnout didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator emotional exhaustion (kelelahan emosi) (2,40) dan terendah pada indikator depersonalization (depersonalisasi) (2,22).

### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### **4.3.1. Convergent Validity**

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat convergent validity masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *Outer loading* sangat direkomendasikan verada di atas 0,70 (Ghozali, 2011).

##### **1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Psychological capital***

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Psychological capital direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Psychological capital* sebagai berikut:

Tabel 4.10  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Psychological capital

Indikator	Outer loadings	Keterangan
<i>Self-efficacy/confidence,</i>	0.834	Valid
<i>Optimism,</i>	0.786	Valid
<i>Hope</i>	0.808	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Psychological capital memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Psychological capital* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh ketiga indikator yaitu *Self-efficacy*, *Optimism*, dan *Hope*.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Job demands*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Job demands* (Y1) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Job demands* sebagai berikut:

Tabel 4.11  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Job demands*

Indikator	Outer loadings	Keterangan
beban kerja ( <i>workload</i> ),	0.863	Valid
tekanan dalam waktu,	0.965	Valid
personal conflict	0.964	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *Job demands* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Job demands* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, *personal conflict*.

## 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Job burnout*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Job burnout* (Y2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Job burnout* sebagai berikut:

Tabel 4.12  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Job burnout*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
<i>Emotional exhaustion</i> (kelelahan emosi),	0.896	Valid
<i>Depersonalization</i> (depersonalisasi),	0.895	Valid
<i>Personal accomplishment</i> (capaian diri).	0.917	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Job burnout* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Job burnout* (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator *Emotional exhaustion* (kelelahan emosi), *Depersonalization* (depersonalisasi), *Personal accomplishment* (capaian diri).

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Dukungan supervisi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Dukungan supervisi (Z) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Dukungan supervisi sebagai berikut:

Tabel 4.13  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Dukungan supervisi

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Demokratis,	0.933	Valid
Kerjasama,	0.932	Valid
Konstruktif	0.936	Valid

Kreatif	0.929	Valid
---------	-------	-------

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Dukungan supervisi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Dukungan supervisi (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Demokratis, Kerjasama, Konstruktif dan Kreatif .

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.14  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Dukungan Supervisi	Job Burnout	Job demands	Psychological capital
--	--------------------	-------------	-------------	-----------------------

Dukungan Supervisi	<b>0.932</b>			
Job Burnout	-0.736	<b>0.903</b>		
Job demands	-0.399	0.584	<b>0.932</b>	
Psychological capital	0.566	-0.666	-0.429	<b>0.810</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.14 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.15  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria HTMT

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Job Burnout <-> Dukungan Supervisi	0.801
Job demands <-> Dukungan Supervisi	0.428
Job demands <-> Job Burnout	0.646
Psychological capital <-> Dukungan Supervisi	0.677
Psychological capital <-> Job Burnout	0.823

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat

diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.16  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Dukungan Supervisi	Job Burnout	Job demand	Psychological capital
X1_1	0.524	-0.549	-0.283	<b>0.834</b>
X1_2	0.426	-0.526	-0.347	<b>0.786</b>
X1_3	0.429	-0.542	-0.406	<b>0.808</b>
Y1_1	-0.363	0.515	<b>0.863</b>	-0.319
Y1_2	-0.363	0.551	<b>0.965</b>	-0.433
Y1_3	-0.390	0.566	<b>0.964</b>	-0.439
Y2_1	-0.683	<b>0.896</b>	0.486	-0.647
Y2_2	-0.666	<b>0.895</b>	0.568	-0.574
Y2_3	-0.642	<b>0.917</b>	0.527	-0.583
Z_1	<b>0.933</b>	-0.661	-0.389	0.494
Z_2	<b>0.932</b>	-0.705	-0.344	0.564
Z_3	<b>0.936</b>	-0.707	-0.359	0.560
Z_4	<b>0.929</b>	-0.669	-0.399	0.492

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari olahan data primer yang

tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu:

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat

*Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE  $> 0,5$  maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan AVE antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Dukungan Supervisi	0.950	0.964	0.869
Job Burnout	0.886	0.930	0.815
Job demands	0.923	0.952	0.868
Psychological capital	0.737	0.851	0.656

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.17 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics (VIF)* pada inner VIF Values. Apabila inner VIF  $< 5$  menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.18  
Hasil Uji Multikolinieritas

Hubungan antar variabel	VIF
-------------------------	-----

Dukungan Supervisi -> Job Burnout	1.823
Job demands -> Job Burnout	1.551
Psychological capital -> Job Burnout	1.903
Dukungan Supervisi x Job demands -> Job Burnout	1.669
Dukungan Supervisi x Psychological capital -> Job Burnout	1.308

Sesuai hasil uji multikolinieritas dengan kriteria VIF di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Hal ini berarti bahwa dalam model yang terbentuk tidak ditemukan adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### 4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015) memberikan kriteria R square sebagaimana berikut: 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.17  
Nilai R-Square

	R-square
Job Burnout	0.711
Job demands	0.184

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,711 artinya variabel Job burnout dapat dijelaskan 71,1 % oleh variabel Job demands, Psychological capital, dan Dukungan supervisi. Sedangkan sisanya 28,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,711) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Job demands, Psychological capital, dan Dukungan supervisi memberikan pengaruh terhadap variabel Job burnout pada kategori tinggi.

Nilai R square Job demands sebesar 0,184 artinya Job demands dapat dijelaskan 18,4% oleh variabel Psychological capital, sedangkan sisanya 81,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,184) berada pada rentang nilai 0,00 - 0,19, artinya variabel Psychological capital memberikan pengaruh terhadap variabel Job demands pada kategori rendah.

#### 4.4.2. Q Square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran  $Q^2$  di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

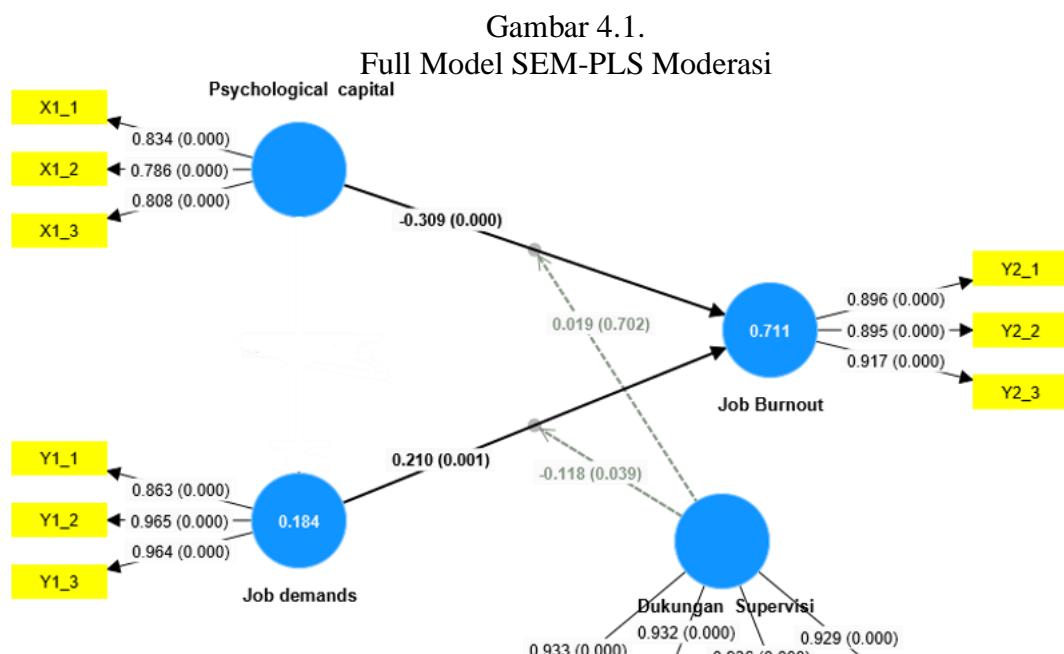
Tabel 4.18  
Nilai Q-square

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Job Burnout	510.000	222.504	0.564

Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Job burnout sebesar 0,564 yang menunjukkan nilai Q square lebih dari 0,35. Dengan demikian dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS* v4.1.0. Olahan data primer tersebut tampak pada gambar berikut:



Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

#### 4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Salah satu pendekatan yang digunakan dalam PLS untuk menguji signifikansi pengaruh antar variabel adalah uji t (*t-test*). Uji t dalam analisis PLS dilakukan melalui teknik *bootstrapping*, di mana sampel diambil secara acak berulang kali untuk menghasilkan distribusi statistik yang lebih akurat. Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19  
*Path Coefficients*

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Dukungan Supervisi -> Job Burnout	-0.398	5.113	0.000	Signifikan
Job demands -> Job Burnout	0.210	3.414	0.001	Signifikan
Psychological capital -> Job Burnout	-0.309	5.109	0.000	Signifikan
Dukungan Supervisi x Job demands -> Job Burnout	-0.118	2.061	0.039	Signifikan
Dukungan Supervisi x Psychological capital -> Job Burnout	0.019	0.383	0.702	Tidak Signifikan

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah suatu hubungan antar variabel dalam model penelitian signifikan atau tidak. Dalam hal ini untuk menguji hipotesis

digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Tafsiran pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai t-statistik (taraf signifikansi 5%)  $> 1,96$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti hubungan antar variabel signifikan.
2. Jika nilai t-statistik (taraf signifikansi 5%)  $< 1,96$ , maka  $H_0$  gagal ditolak, yang berarti hubungan antar variabel tidak signifikan.

Selain melihat signifikansi pengaruh, nilai koefisien jalur juga diperhatikan untuk menilai seberapa besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Semakin besar nilai koefisien jalur, semakin kuat pengaruh yang terjadi. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. **Pengujian Hipotesis 1:**

*H2: Bila Psychological capital sumber daya manusia tinggi, maka akan menurunkan burnout*

Pada pengujian hipotesis1 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar  $-0,309$ . Nilai tersebut membuktikan Psychological capital berpengaruh negatif terhadap job burnout yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (5,019) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh negatif dan signifikan Psychological capital terhadap job burnout. Artinya, semakin tinggi Psychological capital yang dimiliki pegawai, maka job burnout cenderung akan lebih rendah. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *”Bila Psychological capital sumber daya manusia tinggi, maka akan menurunkan burnout”* dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H3: Bila Job Demands sumber daya manusia tinggi, maka job burnout semakin tinggi*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0,210. Nilai tersebut membuktikan Job demands berpengaruh positif terhadap Job burnout yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (3,414)  $>$   $t_{tabel}$  (1.96) dan  $p$  (0,001)  $<$  0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Job demands* terhadap *Job burnout*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ‘*Bila Job Demands sumber daya manusia tinggi, maka job burnout semakin tinggi* dapat **diterima**.

## 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H4: Bila Supervisory Support semakin baik maka akan menguatkan modal psikologis dalam meredam job burnout*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) untuk variabel moderasi (Dukungan supervisi x Psychological capital) sebesar 0,019. Nilai positif tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Dukungan supervisi mampu memperkuat pengaruh Psychological capital terhadap job burnout. Namun jika dilihat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (0,383)  $<$   $t_{tabel}$  (1.96) dan  $p$  (0,702)  $>$  0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Dukungan supervisi tidak mampu memperkuat pengaruh Psychological capital terhadap job burnout. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “ *Bila*

*Supervisory Support semakin baik maka akan menguatkan modal psikologis dalam meredam job burnout” dapat **ditolak**.*

#### 4. Pengujian Hipotesis 4:

H5: *Bila Supervisory Support semakin baik maka akan melemahkan dampak Job Demands terhadap job burnout*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) untuk variabel moderasi (Dukungan supervisi x Job demands) sebesar -0,118. Nilai negatif tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Dukungan supervisi mampu memperlemah pengaruh Job demands terhadap job burnout. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (2.061)  $> t_{tabel}$  (1.96) dan  $p$  (0,039)  $< 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa Dukungan supervisi yang baik mampu memperlemah pengaruh Job demands terhadap job burnout. Dengan demikian hipotesis keempat bahwa *”Bila Supervisory Support semakin baik maka akan melemahkan dampak Job Demands terhadap job burnout”* dapat **diterima**.

##### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Psychological capital terhadap variabel job burnout melalui Job demands sebagai variabel intervening. Sajian hasil uji pengaruh tidak langsung tertera pada tabel berikut.

Tabel 4.21  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan

Psychological capital -> Job demands -> Job Burnout	-0.090	2.713	0.007	Signifikan
---	--------	-------	-------	------------

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2025

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Psychological capital terhadap job burnout melalui Job demands adalah -0,090 dengan nilai t hitung sebesar 2.713 dan p=0,007 ( $p<0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Psychological capital terhadap job burnout secara tidak langsung melalui Job demands. Artinya, Psychological capital yang baik mampu menurunkan persepsi pegawai terhadap job demand yang tinggi, selanjutnya hal tersebut akan berdampak menurunnya beban kerja dan kelelahan (*job burnout*) pegawai dalam bekerja.

#### 4.6. Pembahasan

##### 4.6.1. Pengaruh Psychological capital terhadap Burntout

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Psychological Capital* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *job burnout*, dan temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Psychological Capital* dapat mengurangi kelelahan kerja (Peng et al., 2013, 2019; Zhou et al., 2017). Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat *Self-efficacy*, *Optimism*, dan *Hope* yang dimiliki oleh pegawai, maka kecenderungan terhadap *Emotional Exhaustion* (kelelahan emosi), *Depersonalization* (depersonalisasi), dan *Personal Accomplishment* (capaian diri) akan semakin rendah.

Variabel psychological capital yang memiliki nilai outer loading tertinggi diperoleh dari indikator self-efficacy. Di sisi lain, variabel job burnout dengan

nilai outer loading tertinggi ditemukan pada indikator *personal accomplishment* (capaian diri). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat self-efficacy seseorang, maka semakin rendah rasa kelelahan yang dirasakan terkait dengan tuntutan pencapaian pribadi (personal accomplishment) yang harus dicapai. Artinya, individu yang memiliki keyakinan diri yang kuat dalam kemampuannya untuk mengatasi tantangan dan mencapai tujuan, cenderung merasa lebih mampu menghadapi beban pekerjaan dan pencapaian yang diharapkan. Dengan kata lain, self-efficacy berperan penting dalam mengurangi tingkat kelelahan emosional dan fisik yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan individu.

Variabel modal psikologis (psychological capital) yang memiliki nilai outer loading terendah adalah indikator optimisme. Di sisi lain, variabel kelelahan kerja (job burnout) dengan nilai outer loading terendah adalah indikator depersonalisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat optimisme yang dimiliki oleh seseorang, maka semakin rendah pula tingkat depersonalisasi yang dialami. Dengan kata lain, sikap optimis dapat membantu individu untuk menjaga keterlibatan emosional dan hubungan yang positif dengan pekerjaan serta rekan kerja. Optimisme yang tinggi membuat seseorang lebih mampu untuk melihat tantangan sebagai peluang, bukan sebagai beban, sehingga mengurangi kecenderungan untuk merasa terpisah atau terasing dari pekerjaan dan orang lain. Hal ini pada gilirannya dapat mengurangi gejala depersonalisasi yang seringkali muncul pada individu yang mengalami kelelahan kerja.

#### **4.6.2. Pengaruh Job Demands terhadap job burnout**

Hasil pembahasan penelitian ini membuktikan *Job demands* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job burnout* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *job demands* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job burnt out* (Xian et al., 2020).

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, personal conflict maka *Emotional exhaustion* (kelelahan emosi), *Depersonalization* (depersonalisasi), *Personal accomplishment* (capaian diri) cenderung akan lebih tinggi.

Variabel Job Demands yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator tekanan dalam waktu. Sementara itu, variabel Job Burnout dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator Personal Accomplishment (capaian diri). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tekanan waktu yang dialami seseorang, maka akan semakin tinggi pula tingkat kelelahan yang dirasakan terkait dengan capaian diri. Artinya, beban pekerjaan yang mendesak dan terbatas waktu dapat menyebabkan individu merasa kurang puas dengan pencapaiannya, sehingga berpotensi meningkatkan rasa kelelahan dan ketidakmampuan untuk meraih tujuan atau hasil yang diinginkan dalam pekerjaannya. Tekanan waktu yang berlebihan dapat mempengaruhi kualitas kerja dan merusak perasaan pencapaian yang seharusnya dirasakan oleh individu, sehingga memicu burnout.

Variabel Job Demands yang memiliki nilai outer loading terendah adalah indikator beban kerja (workload), sementara variabel Job Burnout yang memiliki nilai outer loading terendah adalah indikator Depersonalization (depersonalisasi). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dialami seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat depersonalisasi yang terjadi. Hal ini berarti bahwa peningkatan beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan individu merasa terasing atau kehilangan hubungan pribadi dengan pekerjaannya. Depersonalisasi ini biasanya muncul ketika seseorang mulai merasa tidak terhubung atau tidak peduli dengan orang lain di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi kualitas interaksi sosial dan kinerja mereka. Kondisi ini menunjukkan pentingnya pengelolaan beban kerja yang seimbang agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap kesejahteraan mental dan emosional pegawai.

#### **4.6.3. Moderasi Supervisory Support terhadap pengaruh modal psikologis dalam meredam job burnout**

Hasil pembahasan penelitian ini membuktikan dukungan supervisi tidak memoderasi pengaruh *Psychological capital* terhadap *job burnout*. Artinya Supervisory Support yang baik tidak mampu menguatkan modal psikologis dalam meredam *job burnout*.

Penelitian ini menunjukkan variabel **Dukungan supervisi** yang dalam penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Demokratis, Kerjasama, Konstruktif dan Kreatif tidak mampu menjadi variable moderasi

dalam pengaruh *Psychological capital* terhadap *job burnout*. Dukungan supervise yang tinggi tidak mampu menguatkan pengaruh Self-efficacy, Optimism, dan Hope dalam menurunkan *Emotional exhaustion* (kelelahan emosi), *Depersonalization* (depersonalisasi), *Personal accomplishment* (capaian diri).

Variabel Dukungan Supervisi yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator Konstruktif, sementara variabel *Psychological Capital* yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator *Self-efficacy*. Di sisi lain, variabel *Job Burnout* yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator *Personal Accomplishment* (capaian diri). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun dukungan konstruktif yang baik dari pemimpin dapat memberikan dampak positif, hal itu tidak cukup untuk memperkuat pengaruh *Self-efficacy* dalam meredam kelelahan yang terkait dengan *Personal Accomplishment*. Artinya, meskipun dukungan dari pemimpin penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, penguatan diri dan keyakinan individu melalui *Self-efficacy* tetap menjadi faktor kunci dalam mengatasi kelelahan dan meningkatkan pencapaian pribadi di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan eksternal saja tidak cukup, tetapi harus didukung oleh keyakinan dan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Variabel Dukungan Supervisi yang memiliki nilai outer loading terendah adalah indikator Kreatif, sementara variabel *Psychological Capital* dengan nilai outer loading terendah adalah indikator *Optimism*. Adapun variabel *Job Burnout* yang memiliki nilai outer loading terendah adalah indikator *Depersonalization*

(depersonalisasi). Hasil ini menunjukkan bahwa ketika dukungan terhadap kreativitas tidak diperkuat, pengaruh Optimism terhadap depersonalisasi menjadi tidak signifikan. Artinya, kreativitas yang tidak didukung dengan baik dapat mengurangi dampak positif dari sikap optimis dalam mengurangi depersonalisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan terhadap kreativitas di lingkungan kerja memiliki peran penting dalam memfasilitasi pengaruh optimisme, yang pada gilirannya dapat menurunkan perasaan terasing atau depersonalisasi di tempat kerja. Dengan kata lain, meskipun seorang individu memiliki optimisme yang tinggi, tanpa adanya dukungan yang memadai untuk mengembangkan kreativitas, mereka mungkin tetap mengalami depersonalisasi sebagai bagian dari burnout.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan supervisi tidak memoderasi pengaruh *Psychological Capital* terhadap *job burnout* di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Salah satu faktor yang mempengaruhi temuan ini adalah mayoritas responden berstatus ASN, yang cenderung memiliki rasa aman dalam pekerjaan mereka. Hal ini membuat mereka merasa lebih stabil dan mampu mengandalkan kekuatan internal, seperti optimisme dan self-efficacy, untuk menghadapi stres dan burnout tanpa bergantung pada dukungan supervisi. Selain itu, sebagian besar responden berada pada usia produktif dan memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, yang memungkinkan mereka untuk mengelola tekanan pekerjaan dengan baik, mengurangi kebutuhan akan intervensi eksternal.

Selain itu, pengalaman kerja responden yang bervariasi, dengan sebagian besar memiliki masa kerja antara 5 hingga 10 tahun, juga berkontribusi pada temuan ini. Pengalaman kerja yang cukup membuat mereka lebih terlatih dalam menghadapi tantangan dan stres di tempat kerja, serta mampu mengembangkan mekanisme coping yang efektif. Dengan keterampilan dan pengalaman tersebut, responden lebih cenderung mengandalkan kemampuan pribadi untuk mengurangi *job burnout*, sehingga dukungan supervisi tidak memiliki peran moderasi yang signifikan dalam hubungan antara *Psychological Capital* dan *job burnout*.

#### **4.6.4. Moderasi Supervisory Support terhadap pengaruh job demand terhadap job burnout**

Hasil pembahasan penelitian ini membuktikan dukungan yang baik mampu memperlemah pengaruh *Job demands* terhadap *job burnout*. Yang artinya Bila *Supervisory Support* semakin baik maka akan melemahkan dampak *Job Demands* terhadap *job burnout*.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel Dukungan Supervisi, yang diukur melalui empat indikator, yaitu Demokratis, Kerjasama, Konstruktif, dan Kreatif, dapat mengurangi dampak dari *job demands* terhadap *job burnout*. Dukungan supervisi yang tinggi terbukti mampu meredakan pengaruh beban kerja (*workload*), tekanan waktu, dan konflik personal terhadap *Emotional Exhaustion* (kelelahan emosional), *Depersonalization* (depersonalisasi), serta *Personal Accomplishment* (capaian diri).

Variabel Dukungan Supervisi yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator Konstruktif, sementara variabel *Job Demands* dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator tekanan dalam waktu. Sedangkan variabel *Job Burnout* dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator *Personal Accomplishment* (capaian diri). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan konstruktif yang baik dari pemimpin dapat mengurangi dampak pengaruh tekanan waktu terhadap personal accomplishment. Artinya, ketika seorang pemimpin memberikan dukungan yang bersifat konstruktif, seperti memberikan bimbingan yang positif, umpan balik yang membangun, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan diri, maka tekanan yang dihadapi karyawan dalam hal waktu tidak akan berpengaruh negatif terhadap pencapaian pribadi mereka. Dukungan tersebut membantu individu untuk tetap fokus, termotivasi, dan merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan rasa pencapaian pribadi dan kepuasan dalam pekerjaan meskipun terdapat tekanan waktu yang tinggi.

Variabel Dukungan Supervisi yang memiliki nilai outer loading terendah adalah indikator Kreatif. Selanjutnya, variabel *Job Demands* dengan nilai outer loading terendah adalah indikator beban kerja (*workload*), sementara variabel *Job Burnout* dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator *Depersonalization* (depersonalisasi). Hasil ini menunjukkan bahwa ketika dukungan terhadap kreativitas dari pimpinan berjalan dengan baik, maka hal tersebut dapat mengurangi dampak beban kerja terhadap depersonalisasi. Artinya, dukungan yang diberikan oleh pimpinan dalam mendorong kreativitas

karyawan dapat berfungsi sebagai penyeimbang yang efektif terhadap tekanan beban kerja. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, individu akan merasa lebih terhubung dengan pekerjaannya, mengurangi perasaan terasing atau depersonalisasi yang biasanya muncul akibat stres atau tekanan kerja yang tinggi. Dukungan ini penting untuk menciptakan atmosfer yang mendukung kesejahteraan mental dan emosional karyawan, sehingga mereka dapat menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih baik.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruh *Psychological Capital* dan *Job Demands* terhadap *Job Burnout* dalam konteks dukungan supervisi. Penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mengurangi burnout di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, penting untuk meningkatkan modal psikologis SDM guna memperkuat resiliensi mereka dalam menghadapi job demands dan job burnout. Selain itu, peningkatan dukungan supervisi juga diperlukan untuk mengurangi dampak dari job demands terhadap burnout.

Berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), hasil penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

1. *Psychological Capital* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Job Burnout*, dengan *Self-efficacy*, *Optimism*, dan *Hope* yang terbukti dapat menurunkan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kelelahan terkait tuntutan *Personal Accomplishment* (capaian diri).
2. Dukungan supervisi tidak memoderasi pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Burnout*. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden yang berstatus ASN, memiliki rasa aman dalam pekerjaan, serta berada dalam usia produktif dengan tingkat pendidikan yang tinggi, memungkinkan mereka untuk mengelola *stres* dan tantangan pekerjaan secara mandiri. Pengalaman kerja yang cukup juga membuat mereka tidak terlalu bergantung pada dukungan supervisi untuk mengurangi *burnout*.

3. Dukungan yang baik dapat mengurangi pengaruh *Job Demands* terhadap *Job Burnout*. Dukungan Demokratis, Kerjasama, Konstruktif, dan Kreatif dari supervisor terbukti mampu mengurangi dampak *Job Demands* terhadap kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kelelahan terkait tuntutan *Personal Accomplishment*.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori mengenai hubungan antara *Psychological Capital*, *Job Demands*, dan *Job Burnout*, serta peran dukungan supervisi dalam konteks organisasi. Beberapa implikasi teoritis yang dapat diambil dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Psychological Capital* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Job Burnout*, terutama dalam mengurangi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kelelahan terkait tuntutan *Personal Accomplishment*. Hal ini mendukung teori yang menyatakan bahwa pengembangan psikologi positif dapat berfungsi sebagai pelindung terhadap stres dan burnout. Penelitian ini memberikan dasar teoritis untuk memahami bagaimana *Self-efficacy*, *Optimism*, dan *Hope* dapat menjadi mekanisme pencegah yang efektif dalam mengurangi dampak negatif dari pekerjaan yang menuntut.
2. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dukungan supervisi tidak memoderasi pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Burnout*. Temuan ini memberikan pemahaman baru di mana dukungan eksternal, seperti dukungan dari atasan,

mungkin tidak selalu memiliki pengaruh moderasi yang signifikan. Hal ini menantang pemikiran sebelumnya yang menganggap dukungan supervisi selalu berperan penting dalam mengurangi *burnout*. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap teori moderasi dengan menunjukkan bahwa faktor internal, seperti kemampuan individu dalam mengelola stres dan tantangan pekerjaan, dapat lebih dominan daripada dukungan eksternal dalam beberapa situasi.

3. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dukungan supervisi yang baik dapat memperlemah pengaruh *Job Demands* terhadap *Job Burnout*. Dukungan Demokratis, Kerjasama, Konstruktif, dan Kreatif dari supervisor terbukti mampu mengurangi dampak dari beban kerja yang tinggi dan tuntutan pekerjaan terhadap kesejahteraan karyawan. Temuan ini menambah wawasan tentang bagaimana karakteristik dukungan supervisi yang positif dapat berperan penting dalam mengurangi burnout di tempat kerja, mendukung teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang supportif dapat membantu karyawan mengatasi stres dan beban pekerjaan.

### 5.3. Implikasi Praktis

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang untuk meredam *burntout* :

1. Pada variable *Psychological Capital*, hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator *Self-efficacy* memiliki nilai outer loading tertinggi, sementara indikator *Optimism* memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan

*Psychological Capital* karyawan, manajer perlu fokus pada peningkatan indikator *Optimism*. Hal ini bisa dilakukan melalui pelatihan atau program pengembangan diri yang mendorong karyawan untuk mengembangkan sikap positif terhadap tantangan dan kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan. Di sisi lain, indikator *Self-efficacy* sudah berada pada tingkat yang baik dan perlu dipertahankan agar karyawan tetap merasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

2. Pada variable *Job Demands*, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator tekanan dalam waktu memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan indikator beban kerja (*workload*) memiliki nilai terendah. Untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam menghadapi *job demands*, manajer sebaiknya memperhatikan pengelolaan beban kerja yang lebih efektif dan terstruktur. Dengan meningkatkan pengelolaan beban kerja, karyawan dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan tanpa merasa tertekan secara berlebihan. Meskipun indikator tekanan waktu perlu dipertahankan agar karyawan dapat tetap bekerja dalam batas waktu yang realistik, pengelolaan beban kerja yang lebih efisien dapat membantu mengurangi potensi burnout dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
3. Pada variable Dukungan Supervisi, indikator Konstruktif memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan indikator Kreatif memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, manajer perlu meningkatkan dukungan supervisi yang lebih kreatif dalam lingkungan kerja. Dukungan kreatif dapat berupa pemberian ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan mengemukakan ide-ide baru yang dapat

meningkatkan produktivitas serta solusi terhadap tantangan pekerjaan. Di sisi lain, dukungan konstruktif perlu dipertahankan karena sudah terbukti efektif dalam membimbing karyawan untuk tumbuh dan berkembang dengan cara yang produktif. Dengan demikian, pendekatan supervisi yang lebih kreatif dan konstruktif akan memberikan dampak positif bagi pengembangan SDM dan pengurangan *job burnout*.

#### **5.4. Limitasi Hasil Penelitian**

Beberapa limitasi dalam penelitian ini perlu dicatat, yang dapat mempengaruhi generalisasi dan interpretasi hasil penelitian:

1. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, sehingga hasil yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke organisasi lain, terutama yang memiliki karakteristik dan budaya organisasi yang berbeda.
2. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 170 responden yang sebagian besar berstatus ASN, yang mungkin mempengaruhi representasi dari pegawai dengan status non-ASN. Selain itu, responden sebagian besar berada dalam rentang usia produktif dan memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Karakteristik sampel ini membatasi keberagaman responden yang dapat mencerminkan pandangan dan pengalaman kerja yang lebih luas, sehingga temuan ini mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan situasi di kalangan pegawai dengan karakteristik berbeda.
3. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik self-report, yang berpotensi menyebabkan bias respon, seperti keinginan

untuk memberikan jawaban yang lebih sosial diterima atau kurangnya objektivitas dalam menilai pengalaman pribadi. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya akurat dan dapat dipengaruhi oleh persepsi responden terhadap kondisi di tempat kerja.

4. Penelitian ini fokus pada pengaruh Psychological Capital, Job Demands, dan Dukungan Supervisi terhadap Job Burnout. Namun, terdapat banyak faktor lain yang dapat memengaruhi tingkat burnout, seperti faktor organisasi, budaya kerja, dan faktor pribadi lainnya (misalnya, dukungan sosial di luar pekerjaan atau kesehatan mental). Variabel-variabel ini tidak dijelajahi dalam penelitian ini, yang membatasi pemahaman tentang faktor-faktor lain yang mungkin berperan penting dalam mengurangi burnout.

## 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian yang akan datang dapat memperluas temuan dari penelitian ini dengan beberapa pendekatan yang lebih komprehensif dan lebih beragam dalam konteks dan metodologi. Beberapa arah penelitian yang dapat dipertimbangkan adalah:

1. Untuk meningkatkan generalisasi hasil, penelitian mendatang dapat dilakukan di berbagai instansi atau organisasi dengan karakteristik yang berbeda. Dengan melibatkan berbagai sektor dan jenis organisasi, dapat diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai pengaruh Psychological Capital, Job Demands, dan Dukungan Supervisi terhadap Job Burnout. Penelitian ini dapat mencakup instansi pemerintahan, sektor swasta, dan organisasi non-profit, untuk

mengetahui apakah temuan yang ada bersifat kontekstual atau dapat diterapkan secara universal.

2. Mengingat penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat dinamika perubahan variabel-variabel yang diteliti seiring waktu. Dengan pendekatan longitudinal, peneliti dapat menganalisis pengaruh jangka panjang dari Psychological Capital dan Job Demands terhadap Job Burnout, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memperkuat atau mengurangi pengaruh tersebut dalam jangka waktu tertentu.
3. Penelitian selanjutnya dapat mengidentifikasi dan mengeksplorasi variabel-variabel lain yang mungkin memengaruhi Job Burnout, seperti faktor budaya organisasi, dukungan sosial di luar pekerjaan, atau kondisi kesehatan mental pribadi karyawan. Penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang berperan dalam mencegah atau memperburuk burnout di tempat kerja.
4. Untuk mengurangi bias yang muncul akibat penggunaan metode self-report, penelitian mendatang dapat menggunakan berbagai metode pengukuran yang lebih objektif, seperti pengamatan langsung, wawancara mendalam, atau pengukuran psikologis yang lebih terstandarisasi. Dengan demikian, temuan yang diperoleh dapat lebih akurat dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya di lapangan.

## Daftar Pustaka

- Achour, M., Binti Abdul Khalil, S., Binti Ahmad, B., Mohd Nor, M. R., & Zulkifli Bin Mohd Yusoff, M. Y. (2017). Management and supervisory support as a moderator of work-family demands and women's well-being: A case study of Muslim female academicians in Malaysia. *Humanomics*, 33(3), 335–356. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0024>
- Adil, A., & Kamal, A. (2020a). Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 734–754. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580772>
- Adil, A., & Kamal, A. (2020b). Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 734–754. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580772>
- Adil, M. S., & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119–133. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004>
- Ahmad, J., Saffardin, S. F., & Teoh, K. B. (2020). How does job demands and job resources affect work engagement towards burnout? The case of penang preschool. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(5), 283–293. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i2/pr200490>
- Ahmad, J., Siti Saffardin, F., & Teoh, K. B. (2021a). Do Job Demands-Resources Model Affect Burnout among Penang Preschool Teachers. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 7(1), 60–63. <https://doi.org/10.31580/apss.v7i1.1767>
- Ahmad, J., Siti Saffardin, F., & Teoh, K. B. (2021b). Do Job Demands-Resources Model Affect Burnout among Penang Preschool Teachers. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 7(1), 60–63. <https://doi.org/10.31580/apss.v7i1.1767>
- Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W. B., Theodorou, A., Borgogni, L., Caprara, G. V., & Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 823–851. <https://doi.org/10.1111/joop.12225>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491.
- Bakke, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). USING THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL TO PREDICT BURNOUT AND PERFORMANCE Arnold. *Springer International Publishing Switzerland*, 43(1), 121–139. <https://doi.org/10.4324/9781315255842-16>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021a). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021b). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021c). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021d). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007a). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007b). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). USING THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL TO PREDICT BURNOUT AND PERFORMANCE Arnold. *Springer International Publishing Switzerland*, 43(1), 121–139. <https://doi.org/10.4324/9781315255842-16>
- Beks, T., & Doucet, D. (2020). The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action. *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Chen, J. (2020). Relationship between psychological capital, job stress and job burnout of special education workers. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, 29(1), 1325–1331. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.191>
- Chen, K. Y., Chang, C. W., & Wang, C. H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76(April), 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.006>
- Christina, M., & Leiter, M. (2006). *Reversing how to rekindle your passion for your work burnout*.
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- Dounavi, K., Fennell, B., & Early, E. (2019). Supervision for certification in the field of applied behaviour analysis: Characteristics and relationship with job satisfaction, burnout, work demands, and support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122098>
- Grover, S., Teo, S. T. T., Pick, D. R., & Newton, C. (2019). Psychological Capital as a Personal Resource in the JD-R Model. *Personnel Review*, 1–36.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Hiebler-Ragger, M., Nausner, L., Blaha, A., Grimmer, K., Korlath, S., Mernyi, M., & Unterrainer, H. F. (2021). The supervisory relationship from an attachment perspective: Connections to burnout and sense of coherence in health professionals. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 28(1), 124–136. <https://doi.org/10.1002/cpp.2494>

- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021a). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021b). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Hutagalung, I., Soelton, M., & Octaviani, A. (2020). The role of work life balance for organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(15), 3693–3700. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.024>
- Jensen, M. T., & Solheim, O. J. (2020). Exploring associations between supervisory support, teacher burnout and classroom emotional climate: the moderating role of pupil teacher ratio. *Educational Psychology*, 40(3), 367–388. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1673881>
- Judith Johnson, Corker, C., & O'Connnor, D. (2020). *Burnout in psychological therapists: A cross-sectional study investigating the role of supervisory relationship quality*.
- Karasek, Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001a). The Job Demands-Resources Model of Burnout. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512).
- Karasek, Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001b). The Job Demands-Resources Model of Burnout. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512).
- Karasek, R., & Theorell, Torres. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254–1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>
- Kim, S., & Kweon, Y. (2020). Psychological capital mediates the association between job stress and burnout of among Korean psychiatric nurses. *Healthcare (Switzerland)*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare8030199>
- Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2015a). Burnout. *The Encyclopedia Of Clinical Psychology, First, Edited by*. <https://doi.org/10.1097/00007611-198705000-00034>
- Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2015b). Burnout. *The Encyclopedia Of Clinical Psychology, First, Edited by*. <https://doi.org/10.1097/00007611-198705000-00034>
- Li, J., Han, X., Wang, W., Sun, G., & Cheng, Z. (2018). How social support influences university students' academic achievement and emotional exhaustion: The mediating role of self-esteem. *Learning and Individual Differences*, 61, 120–126. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2017.11.016>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

- Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Chaffin, T. D. (2019). Refining Grit in Academic Performance: The Mediational Role of Psychological Capital. *Journal of Management Education*, 43(1), 35–61. <https://doi.org/10.1177/1052562918804282>
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (2018). Historical and Conceptual Development of Burnout. In *Professional Burnout* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.4324/9781315227979-1>
- Panari, C., Guglielmi, D., Simbula, S., & Depolo, M. (2010). Can an opportunity to learn at work reduce stress?: A revisit of the job demand-control model. *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 166–179. <https://doi.org/10.1108/13665621011028611>
- Peng, J., He, Y., Deng, J., Zheng, L., Chang, Y., & Liu, X. (2019). Emotional labor strategies and job burnout in preschool teachers: Psychological capital as a mediator and moderator. *Work*, 63(3), 335–345. <https://doi.org/10.3233/WOR-192939>
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., Zhang, Y., & Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *PLoS ONE*, 8(12), 1–7. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084193>
- Ravalier, J. M., McVicar, A., & Boichat, C. (2020). Work stress in NHS employees: A mixed-methods study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186464>
- Rigó, M., Dragano, N., Wahrendorf, M., Siegrist, J., & Lunau, T. (2021). Work stress on rise? Comparative analysis of trends in work stressors using the European working conditions survey. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(3), 459–474. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01593-8>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organization behaviour. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Rueger, S., Malecki, C. K., P., Aycock, C., & Coyle, S. (2016). A meta- analytic review of the association between perceived social support and depression in childhood and adolescence. 5753, 630–752.
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- Sekaran, U. (1983). Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 61–73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490519>
- Soelton, M., Amaelia, P., & Prasetyo, H. (2020). *Dealing with Job Insecurity, Work Stress, and Family Conflict of Employees*. 120(Icmeb 2019), 167–174. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.031>
- Sokal, L. J., Trudel, L. G. E., & Babb, J. C. (2020). Supporting Teachers in Times of Change: The Job Demands- Resources Model and Teacher Burnout During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Contemporary Education*, 3(2), 67. <https://doi.org/10.11114/ijce.v3i2.4931>
- Timo, L., Clemens, B., Jan, P., & Kathrin, H. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PLoS ONE*, 11(4), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>

- Vîrga, D., Baciu, E. L., Lazar, T. A., & Lupsa, D. (2020). Psychological capital protects socialworkers from burnout and secondary traumatic stress. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12062246>
- Weaver, A. (2020). *Clinical Trainees' Experience of Burnout and its Relationship to Supervision*.
- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W., & Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: a cross-sectional study in two nursing settings. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1774–1788. <https://doi.org/10.1111/jan.12948>
- Witasari, J., & Gustomo, A. (2020). Understanding The Effect of Human Capital Management Practices, Psychological Capital, and Employee Engagement To Employee Performances. *The Asian Journal of Technology Management*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2020.13.1.1>
- Xian, M., Zhai, H., Xiong, Y., & Han, Y. (2020). The role of work resources between job demands and burnout in male nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 29(3–4), 535–544. <https://doi.org/10.1111/jocn.15103>
- Zhou, H., Peng, J., Wang, D., Kou, L., Chen, F., Ye, M., Deng, Y., Yan, J., & Liao, S. (2017). Mediating effect of coping styles on the association between psychological capital and psychological distress among Chinese nurses: a cross-sectional study. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 24(2–3), 114–122. <https://doi.org/10.1111/jpm.12350>

